

KONSTRUKTIVISME, Vol. 9, No. 1, Januari 2017

p-ISSN: 1979-9438; e-ISSN: 2442-2355

FKIP Universitas Islam Balitar, Blitar

[Http://konstruktivisme.unisbablitar.ejournal.web.id](http://konstruktivisme.unisbablitar.ejournal.web.id); Email: konunisba@gmail.com

**STRATEGI KEPALA SEKOLAH
DALAM PENINGKATAN PRESTASI BELAJAR SISWA
(STUDI KASUS DI SMPN 1 FAKFAK)**

Suyitno

STIE Indonesia

Jl. Mega Mendung 1-9 Malang

Email: drsuyitno@yahoo.co.id

Abstract

This study described (1) management to improve students' achievement, (2) factors affecting problems to increase students' achievement. This study used qualitative approach assigning Headmaster of SMPN 1 Fak-Fak and all the school-teachers as subject. Data were collected using observation, interview and document analysis. The findings were: (1) headmaster as a leader already promoted discipline, empowering teachers, having MGMP, and established conducive and clean work atmosphere; (2) headmaster as a manager, supervisor, and innovator implemented strategies of empowering, supervising, and developing innovative teaching models; (3) factors to decline management were: lack of tools and facilities, lack of awareness of teachers to increase teaching quality, un-accredited teachers, and irrelevant teachers with subject matters.

Keyword: Principal strategy, Student achievement

Abstrak

Penelitian ini mendeskripsikan (1) pengelolaan peningkatan prestasi belajar siswa, dan (2) faktor-faktor yang menjadi kendala peningkatan prestasi belajar siswa. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan subjek Kepala SMPN 1 Fak-Fak dan seluruh guru di sekolah tersebut. Data dikumpulkan menggunakan teknik observasi, wawancara dan kajian dokumen. Hasil penelitian ialah: (1) Kepala sekolah sebagai pemimpin telah menanamkan sikap disiplin, memberdayakan guru, mengadakan MGMP dan menanamkan budaya kerja yang kondusif dan bersih. (2) Kepala sekolah sebagai manajer, supervisor, dan innovator, memiliki strategi pemberdayaan, supervisi pekerjaan oleh tenaga kependidikan, dan mengembangkan model-model pembelajaran *inovatif*. (3) Kendala pengelolaan meliputi kekurangan sarana-prasarana, kekurangsaingan guru meningkatkan mutu pendidikan, ada guru yang belum memenuhi kualifikasi pendidik, dan guru kurang yang sesuai dengan bidang ajarnya.

Kata-Kunci: pengelolaan, kepala sekolah, kompetensi, prestasi.

Kepemimpinan kepala sekolah yang profesional diharapkan mampu menampilkan dan mengembangkan diri sesuai dengan potensinya yang pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan di institusinya. Dengan demikian kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan formal menjadi semakin meningkat. Namun berdasarkan penelitian masih ditemui berbagai hambatan di lapangan, terutama berkenaan dengan tujuan ke arah yang dimaksud. Hambatan itu bisa ditemui antara lain: secara operasional, Kepala sekolah belum memiliki kriteria baku bagi manajemen mutu sekolah, karena dalam serial buku pedoman peningkatan mutu dari Depdikbud belum tertuang secara eksplisit. Salah satu dari serial buku diatas, yaitu pedoman penyelenggaraan sekolah, menjelaskan bahwa mutu sekolah bukan sekedar dilihat dari nilai-nilai formal yang dicapai siswa, melainkan akan tampak pula dari penampilannya di semua komponen yang dinilai, misalnya: kemampuan sekolah untuk mencapai prestasi formal yang bermutu, keikutsertaan dalam perlombaan, pementasan kesenian di tingkat daerah maupun nasional, mengirim perwakilan dalam berbagai kegiatan di lingkungan Diknas maupun atas permintaan dari instansi lainnya.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas Kepala sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok yang harus dimiliki oleh Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*). Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan Kepala sekolah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin.

Berdasarkan pengamatan empirik di SMP Negeri 1 Kabupaten Fakfak yang menjadi subjek penelitian, penghambat utama bagi kemajuan belajar siswa ialah karena proses pembelajaran yang kurang mengutamakan kemampuan berpikir yang berorientasi pada nilai, rendahnya semangat belajar, sikap orang tua yang kurang peduli atas prestasi anaknya, dan sarana belajar yang kurang memadai. Hal ini menuntut perhatian ekstra dari Kepala sekolah untuk mencari jalan keluar dalam memotivasi murid dan orang tua, serta menyediakan dan memanfaatkan sarana belajar sesuai dengan kebutuhan. Budaya mutu merupakan perpaduan serasi dari budaya politis, budaya birokrasi dan budaya profesional, sehingga semua komponen sistem dapat bekerja dalam proses yang bermutu untuk mencapai hasil yang bermutu pula.

Susilo Martoyo (2000) mengemukakan bahwa budaya politis mengandalkan kekuasaan birokratis berorientasi pada peraturan, prosedur kerja, hierarki dan uraian tugas secara formalistik, sedangkan budaya profesional menilai tinggi keahlian kerja dan selalu mengupayakan keserasian dan keseimbangan antara kepentingan organisasi dengan individu. Dalam tataran ini, setiap personel yang terlibat harus memiliki kesadaran tinggi terhadap kewajibannya untuk senantiasa meningkatkan mutu layanan kerjanya masing-masing. Mereka tetap berorientasi pada lingkaran perbaikan mutu

dalam langkah kerjanya, sehingga dapat memberi kepuasan kepada pihak yang terkait, baik sebagai *customers* maupun *stake holders*.

Menurut Stoner (1992), pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: (1) ada tujuan yang ingin dicapai; (2) sebagai perpaduan ilmu dan seni; (3) merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, kooperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; (4) ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; (5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; (6) mencakup beberapa fungsi; (7) merupakan alat untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry (dalam Sutopo, 1999) yang menyatakan bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Perencanaan (*planning*), merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengorganisasian (*organizing*), menurut Terry sebagaimana ditulis oleh Ulbert Silalahi adalah pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan-hubungan pekerjaan di antara mereka dan pemberian lingkungan pekerjaan yang sepatutnya. Menurut Robbins (2003) kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian dapat mencakup (1) menetapkan tugas yang harus dikerjakan; (2) siapa yang mengerjakan; (3) bagaimana tugas itu dikelompokkan; (4) siapa melapor ke siapa; (5) di mana keputusan itu harus diambil. Penggerakan (*actuating*), adalah aktivitas untuk memberikan dorongan, pengarahan, dan pengaruh terhadap semua anggota kelompok agar mau bekerja secara sadar dan suka rela dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi. Untuk dapat menggerakkan guru atau anggotanya agar mempunyai semangat dan gairah kerja yang tinggi, maka perlu memperhatikan beberapa prinsip berikut:

- a. Memperlakukan para pegawai dengan sebaik-baiknya;
- b. Mendorong pertumbuhan dan pengembangan bakat dan kemampuan para pegawai tanpa menekan daya kreasinya;
- c. Menanamkan semangat para pegawai agar mau terus berusaha meningkatkan bakat dan kemampuannya;
- d. Menghargai setiap karya yang baik dan sempurna yang dihasilkan para pegawai;
- e. Menguasakan adanya keadilan dan bersikap bijaksana kepada setiap pegawai tanpa pilih kasih.;
- f. Memberikan kesempatan yang tepat bagi pengembangan pegawainya, baik kesempatan belajar maupun biaya yang cukup untuk tujuan tersebut;

- g. Memberikan motivasi untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki para pegawai melalui ide, gagasan dan hasil karyanya.

Menurut Katz sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim (2002) bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Lipham (1985) menegaskan keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah/sekolah dalam mengelola dan memimpin lembaganya.

Dalam kaitannya dengan pengembangan personalia di sekolah, menurut Wiles dikutip Sahertian (2000) ada sejumlah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu keterampilan dalam memimpin, menjalin hubungan kerja dengan sesama, menguasai kelompok, mengelola administrasi personalia, dan keterampilan dalam penilaian.

Tangkilisan (2005) menyebutkan bahwa birokrasi publik tidak berorientasi langsung pada tujuan akumulasi keuntungan, namun memberikan layanan publik dan menjadi katalisator dalam penyelenggaraan pembangunan maupun penyelenggaraan tugas negara. Sementara itu, Siagian (1992) dalam pembahasannya mengenai Teori Pengembangan Organisasi mengindikasikan bahwa responsivitas menyangkut kemampuan aparatur dalam menghadapi dan mengantisipasi aspirasi baru, perkembangan baru, tuntutan baru, dan pengetahuan baru. Birokrasi harus merespon secara cepat agar tidak tertinggal dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Dalam Keputusan Menpan No. 63/Kep./M.PAN/7/2003, tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Layanan publik, disebutkan bahwa layanan publik oleh pemerintah dibedakan menjadi tiga kelompok layanan administratif, yaitu: *Pertama*, kelompok layanan yang menghasilkan bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik; *Kedua*, kelompok layanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik; *Ketiga*, kelompok layanan yang menghasilkan berbagai jasa yang dibutuhkan oleh publik (Dwiyanto, 2002).

Pandangan yang sejalan, dikemukakan oleh Susanto (2005), dalam tulisannya tentang Manajemen Layanan publik, bahwa layanan publik yang biasanya menempel di tubuh lembaga pemerintah dinilai kurang dapat memenuhi tugasnya sesuai dengan harapan khalayak, sebagai 'konsumen' mereka. Kumorotomo (2005) Ada beberapa hal yang dapat dikemukakan untuk menjelaskan mengapa sela publik ma ini banyak kebijakan, program, dan pelayanan publik kurang responsif terhadap aspirasi masyarakat. *Pertama*, para birokrat kebanyakan masih berorientasi kepada kekuasaan dan bukannya kepada kepentingan publik. Budaya paternalistik seringkali juga mengakibatkan turunnya kualitas pelayanan publik. *Kedua*, terdapat kesenjangan yang lebar antara apa yang diputuskan oleh pembuat kebijakan dengan yang dikehendaki oleh rakyat.

Dilulio, 1994 dalam Dwiyanto (2002), menekankan bahwa responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun

agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Selanjutnya, dalam studinya tentang reformasi birokrasi, Dwiyanto (2002), mengembangkan beberapa indikator responsivitas pelayanan publik, yaitu: keluhan pengguna jasa, sikap aparat birokrasi dalam merespon keluhan pengguna jasa, penggunaan keluhan pengguna jasa sebagai referensi perbaikan layanan publik, berbagai tindakan aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan, dan penempatan pengguna jasa oleh aparat birokrasi dalam sistem pelayanan yang berlaku.

Monitoring merupakan salah satu karakteristik yang mempunyai pengaruh terhadap prestasi belajar siswa. Oleh karena itu kegiatan monitoring kepala sekolah terhadap kegiatan sekolah sangat perlu. Mulyasa (2003), menjelaskan bahwa kinerja Kepemimpinan Kepala Sekolah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam *mengimplementasikan* disekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dapat dilihat dari kinerjanya sebagai berikut: (1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan produktif, (2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, (3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekolah, sehingga dapat melibatkan semua warga sekolah secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dan tujuan sekolah, (4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah, (5) Bekerja dengan Tim Manajemen, dan (6) Berhasil mewujudkan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Orang yang pandai berbicara dalam bidang-bidang tertentu belum dapat disebut guru. Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru yang profesional yang harus menguasai betul-betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai ilmunipengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu.

Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan kepada siswa.

Suparno, dkk (1996), menjelaskan bahwa pengembangan pada pembelajaran di sekolah membutuhkan komitmen total guru dengan selalu: (1) Aktif mengembangkan bahan pelajaran dan metodenya, (2) Tidak merasa puas akan keyakinan dan hasil yang dicapainya serta ingin mengembangkannya menjadi semakin baik. Guru menjadi seorang pemikir dan perancang

pembelajaran yang terus menerus belajar (termasuk belajar dari kesalahan dan kelemahannya). (3) Kritis tidak hanya ikut-ikutan sehingga mampu memilih mana yang paling tepat untuk siswanya (ada inisiatif untuk berbuat), (4) Bebas berpikir dan mengembangkan pemikirannya termasuk berfantasi terhadap sesuatu yang baik yang menjadi penyemangat karyanya dalam menciptakan siswa yang kreatif dan inovatif untuk masa depannya, dan (5) Mampu berefleksi terhadap apa yang dilakukan dan yang akan dilakukan serta implikasinya pada pembentukan pribadi pada siswanya (intelektual maupun nilai-nilai humanisme dan spiritual). Berdasarkan pemikiran di atas, penelitian ini mendeskripsikan:

1. Pengelolaan pendidikan oleh kepala sekolah dalam peningkatan prestasi belajar siswa di SMP Negeri 1 Kabupaten Fakfak.
2. Faktor-faktor yang menjadi kendala peningkatan prestasi belajar siswa di SMP Negeri 1 Kabupaten Fakfak.

METODE

Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Penelitian ini disesuaikan dengan permasalahan yang muncul dan tujuan penelitian yang ingin memperoleh gambaran menyeluruh tentang ketrampilan manajerial kepala sekolah dalam mengawal sekolah sebagai organisasi pelayanan publik. Pemilihan metode kualitatif ini akan memiliki berbagai implikasi dalam penelitian yang akan dilakukan berdasarkan ketergantungan logis pada aksioma-aksioma (Lincoln dan Guba, 1985).

Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini ialah observasi partisipatif (*participant observation*), wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan dokumentasi (*documentation*). Suyitno (2007) menegaskan dalam penelitian kualitatif dengan *natural setting* lebih banyak menggunakan ketiga teknik tersebut.

a. Pengamatan Partisipatif

Teknik pengamatan partisipatif digunakan untuk menyelidiki berbagai keadaan dan kegiatan yang relevan dan memiliki makna penting bagi pencapaian tujuan penelitian ini. Teknik pengamatan partisipatif digunakan untuk mengamati implementasi pengelolaan lembaga pendidikan yang berorientasi pada pelayanan publik.

Penggunaan teknik observasi dalam pelaksanaannya peneliti mengamati sambil mencatat/merekam situasi rapat-rapat/musyawarah kepala sekolah dengan guru, komite sekolah atau wali murid dan sesuatu yang dilakukan sumber data, mendengarkan ucapan dan tindakannya, dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka.

b. Wawancara Mendalam

Dalam teknik wawancara mendalam (*indepth interview*) ini, peneliti melakukan wawancara kepada kepala sekolah dan guru serta komite sekolah sebagai informen utama (*key informan*), dilanjutkan dengan pihak terkait yang lain secara berkelanjutan, menggunakan pertanyaan-pertanyaan non-terstruktur yang mengarah pada fokus penelitian (*focused interview*), namun pada latar tertentu dilakukan pendalaman (*probing question*).

c. Dokumentasi

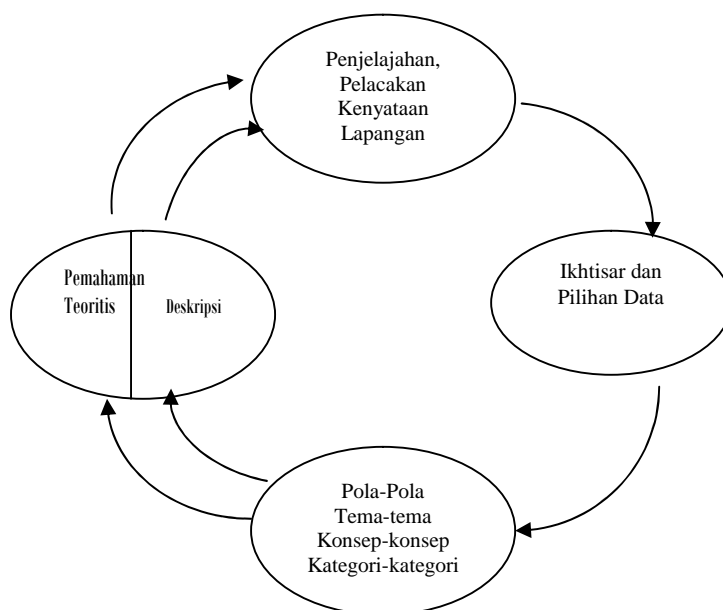
Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dipergunakan untuk menggali berbagai data, peristiwa dan kebijakan yang terdokumentasikan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan jenis-jenis dokumentasi tersebut secara umum dapat di bedakan menjadi dua, yakni dokumen yang sifatnya internal dan eksternal.

Teknik Analisis Data

Kegiatan pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif tidak mungkin dipisahkan satu sama lain, karena keduanya berlangsung secara simultan. Oleh karena itu analisis data dalam penelitian ini dilakukan ketika proses penelitian masih berlangsung (*on going process*) dan analisis pada saat berakhirnya kegiatan penelitian untuk selanjutnya dibuat laporan. Kemudian setelah kegiatan penelitian selesai peneliti melakukan analisis secara komperhensif untuk kepentingan pemaparan hasil dan penegasan kesimpulan.

Mengacu pada pendapat Miles dan Huberman (1984), bahwa penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sehingga datanya sampai pada titik jenuh. Proses penelitian ini berbentuk siklus meliputi pengumpulan data, display data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Setelah data tentang pengelolaan pembiayaan pendidikan di sekolah efektif direduksi selanjutnya diorganisasikan dalam suatu bentuk tertentu yang lazim dinamakan display data (penyajian data) sehingga terlihat sosoknya secara lebih utuh. Display data dalam penelitian ini antara lain disajikan dalam bentuk uraian, bagan, hubungan antar kategori dan matriks. Tujuannya untuk memudahkan upaya pemaparan dan penegasan kesimpulan (display dan verifikasi). Siklus analisis data sebagaimana tergambar di atas prosesnya tidak sekali jadi, melainkan berinteraktif secara bolak-balik yang dapat digambarkan berikut:



Gambar 1: Siklus Analisis Data.

HASIL

1. Kompetensi Kepala Sekolah dalam peningkatan prestasi belajar

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan prestasi siswa melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu kepala sekolah harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan.

Hal senada juga disampaikan oleh guru lain sebagaimana hasil wawancara berikut:

Menurut pendapat saya, Bapak (kepala sekolah-peneliti) merupakan pemimpin yang mempunyai semangat kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu Sekolah, memiliki SDM yang bagus, dilihat dari pendidikannya beliau memiliki kualifikasi ijazah yang cukup memadai, juga faktor usia yang relatif lebih muda dibandingkan dengan Kepala Sekolah -Kepala Sekolah sebelumnya, mungkin faktor ini yang membuat beliau semangatnya lebih tinggi. Beliau Kepala Sekolah yang idealis, mempunyai komitmen yang tinggi, disiplin yang tinggi, berani mengambil kebijakan dengan segala resiko, dan mampu menggerakkan bawahan (guru dan staf sekolah) dengan baik. Sangat menghargai terhadap prestasi yang dicapai oleh guru, misalnya setiap guru yang

membuat PTK (Penelitian Tindakan Kelas) diberi penghargaan (*reward*) yang berupa finansial (uang). (WW: 1/2/2013).

Sebagai seorang pemimpin, kepala SMPN 1 Kokas selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan, antara lain:

a. Menanamkan Sikap Disiplin

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, bahwa kepala SMPN 1 Kokas merupakan pemimpin yang sangat komitmen terhadap kedisiplinan. Disiplin berarti melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang menjadi kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Sekolah sebagai berikut:

Kami punya prinsip bahwa disiplin itu merupakan salah satu cara untuk meraih sukses. Oleh karena itu kami sangat menekankan sikap disiplin, baik kepada diri saya sendiri, maupun kepada seluruh warga sekolah (guru, staf sekolah, dan seluruh siswa) untuk membiasakan disiplin, terutama dalam kegiatan belajar mengajar, jangan sampai ada jam yang kosong atau siswa tidak diberi pelajaran. Sebab hal ini akan berpengaruh tidak baik, atau kebiasaan santai, baik kepada siswa maupun guru, sehingga akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan pendidikan.

b. Memberdayakan Guru secara Optimal

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan proses kegiatan belajar mengajar, guru juga merupakan praktisi pendidikan yang berinteraksi secara langsung dengan anak didik. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Program Semester maupun Program Tahunan, Analisis Evaluasi, dan lain-lain. Kepala SMPN 1 Kokas mengatakan bahwa untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya kerjasama yang baik, dan komitmen dari guru-guru itu sendiri, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Sekolah sebagai berikut:

Upaya yang kami lakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah ini, antara lain dengan memberdayakan guru secara optimal, dan yang paling penting adalah komitmen dari guru-guru itu sendiri dalam melaksanakan tugas mendidik dan membimbing anak. Sebab guru merupakan praktisi pendidikan yang berinteraksi secara langsung dengan anak didik. Perlu diketahui, bahwa ujung tombak keberhasilan proses kegiatan belajar mengajar adalah terletak pada guru, oleh karena itu, dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya guru harus sungguh-sungguh dan profesional, agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Dengan demikian, akhirnya mampu menghasilkan lulusan (*output*) yang mempunyai bekal pengetahuan dan ketrampilan,

sehingga lulusan tersebut dapat berguna di tengah-tengah kehidupan masyarakat dalam menjalani kehidupan mereka.(WW I/2/2013)

c. Memberdayakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran merupakan salah satu sarana komunikasi antara guru-guru. MGMP ini mempunyai tujuan untuk melatih dan mengembangkan kreatifitas guru, mencari solusi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar. Dengan belajar bersama-sama melalui kegiatan MGMP tersebut, dapat meningkatkan kemampuannya sebagai tenaga profesional pendidikan terkait dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Sekolah sebagai berikut:

MGMP merupakan salah satu wadah komunikasi antara guru-guru yang mempunyai tujuan untuk mengembangkan kreatifitas guru, mengatasi berbagai masalah di lapangan yang dihadapi oleh guru terkait dengan proses kegiatan belajar mengajar. Beberapa manfaat yang didapat dari kegiatan MGMP tersebut, antara lain para guru dapat bertukar pengalaman terkait dengan tugas dan tanggungjawabnya, (tentang penyusunan/pembuatan perangkat pembelajaran), misalnya; Silabus, RPP, Program Semester, Program Tahunan serta Analisis Evaluasi, dan lain sebagainya. Hal ini sangat penting bagi guru selaku pelaksana pembelajaran, disamping ia harus menguasai materi pembelajaran, mereka juga dituntut memiliki kelengkapan perangkat pembelajaran, sehingga guru dalam menyampaikan materi pelajaran diharapkan tidak menyimpang dari tema atau kompetensi dasar yang telah tersusun dalam perangkat pembelajaran tersebut, sehingga tujuan pembelajaran diharapkan dapat tercapai dengan optimal.(WW/I /2/2013).

2. Faktor-faktor yang menjadi kendala peningkatan prestasi siswa

Dalam sebuah proses pendidikan, tidak ada satupun yang dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya suatu kendala termasuk di SMPN 1 Kokas dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan yang didukung oleh para guru yang profesional. Meskipun telah melalui perencanaan yang matang namun dalam pelaksanaannya tetap ada kendala. Adanya kendala dalam peningkatan mutu membuka wacana pemikiran pimpinan sekolah dalam meningkatkan kualifikasi pendidiknya.

Guru yang aktif, kreatif, produktif, efektif dan efisien dalam melaksanakan pembelajaran dapat berpengaruh positif terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan. Bagi sekolah, memiliki guru yang profesional dan efektif merupakan kunci keberhasilan bagi proses belajar-mengajar di sekolah itu. Sehubungan dengan peningkatan profesional guru tersebut, ada beberapa hal yang patut dipertimbangkan yang mengarah menjadi suatu kendala seperti terurai dibawah ini.

a. Sarana dan Prasarana Pendukung Pembelajaran yang Kurang Memadai

Dewasa ini era globalisasi menuntut kesiapan yang lebih matang dalam segala hal. Bidang pendidikan merupakan salah satu andalan untuk

mempersiapkan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan zaman. Persiapan sumber daya manusia dalam bidang pendidikan dilakukan sejak dari masa pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.

Masalah-masalah sarana pendidikan yang dihadapi sekolah antara lain sarana penunjang pendidikan belum sepenuhnya berada dalam kondisi yang memadai. Hal ini dapat dilihat misalnya sarana belajar seperti peralatan laboratorium yang rusak. Kondisi yang demikian, selain akan berpengaruh pada ketidaklayakan, ketidaknyamanan pada proses belajar mengajar, juga akan berdampak pada motivasi guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran kepada siswanya.

Hal itu seperti yang diungkapkan informan pada hasil wawancara berikut:

“.....Dalam melaksanakan tugas belajar mengajar saya banyak menemui kendala, terutama dalam hal sarana pendukung pendidikan. Seperti fasilitas laboratorium IPA, di sekolah ini saya rasa masih jauh dari kelengkapan, sehingga untuk mencapai pengajaran yang efektif kurang memungkinkan. Kami dituntut untuk mendidik anak dengan sebaik mungkin apalagi mengacu pada kurikulum berbasis kompetensi sebagai unsur dari Manajemen Berbasis Sekolah dimana sekolah dituntut untuk menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Hal ini yang saya katakan sebagai kendala.....”
(WW/G1/3/2013)

b. Kurangnya kesadaran para guru dalam peningkatan mutu pendidikan

Meskipun dalam kenyataannya tidak semua guru punya karakter seperti itu, tetapi dalam upaya menciptakan mutu pendidikan yang berkualitas tentu akan sangat berpengaruh. Jika kesadaran atau dedikasi dalam pendidikan yang tinggi dimiliki semua guru maka upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan akan segera terwujud. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh kepala SMPN 1 Kokas adalah sebagai berikut:

Ya ada pak, tapi memang tidak semua guru memiliki dedikasinya tinggi, ini biasanya menjangkiti mereka yang senior. mungkin karena faktor usia yang sudah tua atau ekonomi keluarga, lebih-lebih SMPN 1 Kokas adalah lembaga negeri. Walaupun demikian kami tetap punya kewajiban untuk membina mereka yang punya semangat semakin kendor, sebab kalau dibiarkan akan mempengaruhi pada yang lain(WW/G1/3/2013)

c. Ada guru yang belum memenuhi kualifikasi kompetensi akademik

Sebagai seorang pendidik guru harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi, karena guru sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta mempunyai kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan

nasional. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan pada anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

3. Strategi kepala kepala sekolah dalam peningkatan prestasi siswa

a. Kompetensi Kepala Sekolah dalam peningkatan prestasi siswa

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat disebutkan, bahwa kepala SMPN 1 Kokas Kabupaten Fakfak merupakan pemimpin yang bertanggungjawab dan sangat komitmen terhadap hal-hal sebagai berikut: (1) Menanamkan Sikap Disiplin, (2) Memberdayakan Guru secara Optimal, (3) Memberdayakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), (4) Menjalin Kerjasama dengan Masyarakat, dan (5) Menanamkan Budaya Iklim Kerja yang Kondusif dan Bersih. Selanjutnya, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Proposisi Minor 1:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai pemimpin dengan menanamkan Sikap Disiplin maka mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Minor 2:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai pemimpin dengan Memberdayakan Guru secara Optimal maka akan meningkatkan pengelolaan sekolah berorientasi prestasi belajar siswa

Proposisi Minor 3:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai pemimpin dengan Memberdayakan MGMP maka akan mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Minor 4:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai pemimpin dengan Menjalin Kerjasama dengan Masyarakat maka mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Minor 5:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai pemimpin dengan Menanamkan Budaya Iklim Kerja yang Kondusif dan Bersih maka mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Mayor:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai pemimpin dengan menanamkan sikap disiplin, memberdayakan guru secara optimal, memberdayakan mgmp, menjalin kerjasama dengan masyarakat dan

Menanamkan Budaya Iklim Kerja yang Kondusif dan Bersih maka akan mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

b. Kompetensi Kepala Sekolah sebagai Manajer

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat disebutkan, bahwa kepala SMPN 1 Kokas Kabupaten Fakfak merupakan seorang manajer yang mampu menggerakkan bawahannya (guru, dan staf sekolah) dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan sebagai wujud pengelolaan pendidikan berorientasi prestasi belajar siswa dengan berbagai hal sebagai berikut: (1) Program Kerja yang Direncanakan, (2) Mengintensifkan Rapat Sekolah, (3) Berani Mengambil Kebijakan dengan Segala Resiko, (4) Mengefektifkan Guru Piket, dan (5) Mengirim Guru untuk Mengikuti, *Workshop*, Penataran atau Diklat. Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Proposisi Minor 1:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai manajer dengan Program Kerja yang Direncanakan maka akan mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Minor 2:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai manajer dengan Mengintensifkan Rapat Sekolah maka akan mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Minor 3:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai manajer dengan Berani Mengambil Kebijakan dengan Segala Resiko maka mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Minor 4:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai manajer dengan Mengefektifkan Guru Piket dan Mengirim Guru untuk *Workshop*, Penataran atau Diklat maka mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi Mayor:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai manajer dengan Program Kerja yang Direncanakan, Mengintensifkan Rapat Sekolah, Berani Mengambil Kebijakan dengan Segala Resiko dan Mengefektifkan Guru Piket dan Mengirim Guru untuk *Workshop*, Penataran atau Diklat maka akan mendukung peningkatan prestasi belajar siswa.

c. Kompetensi Kepala Sekolah sebagai Pengawas

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat disebutkan, bahwa kepala SMPN 1 Kokas Kabupaten Fakfak sebagai *supervisor* telah melaksanakan tugas dan fungsinya, walaupun masih perlu ditingkatkan dengan hal-hal sebagai berikut: (1) Pengawasan Terhadap Pelaksanaan KBM, (2) Pengawasan Terhadap Perangkat Pembelajaran, (3) Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Les dan *Try Out*, dan (4) Pengawasan Terhadap Kegiatan Keagamaan. Berdasarkan temuan penelitian di atas, dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Proposisi Minor 1:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai supervisor dengan melakukan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan KBM maka akan meningkatkan pengelolaan sekolah berorientasi prestasi belajar siswa

Proposisi Minor 2:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai supervisor dengan melakukan Pengawasan Terhadap Perangkat Pembelajaran maka meningkatkan pengelolaan sekolah berorientasi prestasi belajar siswa

Proposisi Minor 3:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai supervisor dengan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Les dan *Try Out* maka meningkatkan pengelolaan sekolah berorientasi prestasi belajar siswa

Proposisi Minor 4:

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai supervisor dengan melakukan Pengawasan Terhadap Kegiatan Keagamaan maka meningkatkan pengelolaan sekolah berorientasi prestasi belajar siswa

Proposisi Mayor

Jika kepala sekolah mengimplementasikan kompetensi sebagai supervisor dengan melakukan Pengawasan Terhadap Pelaksanaan KBM, Pengawasan Terhadap Perangkat Pembelajaran, Pengawasan Terhadap Pelaksanaan Les dan *Try Out* dan Pengawasan Terhadap Kegiatan Keagamaan maka akan meningkatkan pengelolaan sekolah berorientasi prestasi belajar siswa

d. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam peningkatan prestasi siswa

Berdasarkan hasil temuan penelitian dapat disebutkan, bahwa faktor-faktor yang menjadi kendala dalam pengelolaan pendidikan yang berorientasi pada pelayanan publik adalah sebagai berikut: (1) Sarana dan Prasarana Pendukung Pembelajaran yang Kurang Memadai, (2) Kurangnya kesadaran dari para guru dalam peningkatan mutu pendidikan, (3) Masih adanya guru SMPN 1 Kokas yang belum memenuhi kualifikasi pendidik sarjana, dan (4) Kurangnya tenaga guru yang sesuai dengan bidang ajarnya. Berdasarkan

uraian temuan penelitian diatas, yang disusun melalui interpretasi data yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat dirumuskan proposisi sebagai berikut:

Proposisi minor 1:

Jika Sarana dan Prasarana Pendukung Pembelajaran Kurang Memadai maka akan menghambat upaya peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi minor 2:

Jika kesadaran budaya mutu dari para guru kurang maka akan menghambat upaya peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi minor 3:

Jika masih memanfaatkan guru yang belum memenuhi kompetensi sebagai pendidik maka akan menghambat upaya peningkatan prestasi belajar siswa.

Proposisi mayor:

Jika sarana dan prasarana pendukung pembelajaran Kurang Memadai, kesadaran budaya mutu dari para guru kurang dan masih memanfaatkan guru yang belum memenuhi kompetensi sebagai pendidik maka akan menghambat upaya peningkatan prestasi belajar siswa.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian tentang strategi kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa dapat disimpulkan bahwa kepala SMPN 1 Kokas Kabupaten Fakfak dalam meningkatkan mutu pendidikan telah melakukan perannya:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin artinya kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas, harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan sebagai realisasi antara lain: menanamkan sikap disiplin, memberdayakan guru secara optimal, mengadakan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) dan menanamkan budaya iklim kerja yang kondusif dan bersih.
2. Kepala sekolah sebagai manajer artinya kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memperdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah sebagai realisasinya adalah antara lain membuat program kerja yang direncanakan, mengintensifkan rapat sekolah, berani mengambil

- kebijakan dengan segala resiko, mengefektifkan guru piket dan mengirim guru untuk mengikuti workshop, penataran atau diklat.
3. Kepala sekolah sebagai *supervisor* artinya kepala sekolah artinya kepala harus melakukan supervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, supervisi kepala sekolah merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif dan menghasilkan output yang maksimal terhadap siswa.
 4. Kepala sekolah sebagai *innovator* artinya kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang *inovatif*. Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan dan fleksibel sebagai realisasinya antara lain: mengefektifkan pembelajaran guru mata pelajaran UN, mengintensifkan Les mata pelajaran UN dan memaksimalkan Try Out khusus mata pelajaran UN.
 5. Beberapa kendala yang muncul dalam pengelolaan organisasi pendidikan yang berorientasi prestasi belajar siswa meliputi Sarana dan Prasarana Pendukung Pembelajaran yang Kurang Memadai, Kurangnya kesadaran dari para guru dalam peningkatan mutu pendidikan, Masih adanya guru SMPN 1 Kokas yang belum memenuhi kualifikasi pendidik sarjana (S1), Kurangnya tenaga guru yang sesuai dengan bidang ajarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan, R. C & S. J Taylor. 1993. *Introduction to Qualitative Research Methods,; A Phenomenological Approach to the Social Science*, Alih Bahasa Arief F, John Wiley and Sons-Usaha Nasional, New York-Surabaya.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research In Education :An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit PSKK-UGM.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi pendidikan: Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Echols, John M. dan Hasan Shadily. 1997. *Kamus Inggris-Indonesia: An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia.

- Fathan, A. 2005. *Konsep dan Metode Penelitian Kualitatif beserta contoh proposal penelitiannya*. Malang: PPs-UM Prodi Pendidikan Geografi (Tidak dipublikasikan).
- Fattah, N. 2003. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung : Pustaka Bani Quraisy.
- Hasballah. 1999. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu SP. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keputusan Menpan No. 63/Kep./M.PAN/7/2003, tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Layanan publik
- King, Patricia. 1993. *Performance Planning and Appraisal*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Komorotomo, Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta : Penerbit Pustaka Pelajar.
- Lincoln, Y. S & Guba E. G, 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill: SAGE Publication. Inc.
- Lipham, JM. 1985. *The Principle ship Concept, Competencis and Ceses*. New York, Loghman
- Miles, MB and Huberman, AM. 1984. *Kualitatif Data Analysis, Source Book or New Methods*. Beverly Hill: Sage Publication.
- Moedjiarto. 2001. *Sekolah Unggul: Metodologi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Moleong, L. J. 1994. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan kedua. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2003. *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. RajaGrafindo Persada.
- Martoyo Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Peter, B. Guy. 1984. *American Public Policy*. Franklin Watts, New York : Tulano University.
- Purwanto, Ngalim. 1998. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Republik Indonesia. 2006. *Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen serta UU No. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS*. Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Robbins, Stephen R. 2003. *Perilaku Organisas Jilid I*. Terjemahan Tim Indeks. Jakarta: PT. Ineks Kelompok Gramedia.
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Kencana.

- Sahertian. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulbert. 2002. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Spradley, James, P. 1997. *Metode Etnografi*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana Yogyakarta
- Suparno. Paul. 1996. *Filsafat Konstruktivisme dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Susanto, Agus. 2005. *Manajemen Pelayanan Publik*. Makalah. Publikasi Internet : <http://www.ombudsman.or.id/pdf/SO2.pdf>
- Sutopo. 1999. *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Suyanto. "Guru yang Profesional dan Efektif". *Harian Kompas*, Jumat, 16 Februari 2001.
- Suyitno, 2007. *Dasar-Dasar Penelitian*. Surabaya, Elkhaf.
- Stoner, James A, and R. Edward Freeman, 1992, *Management*, (Prentice Hall; New Jersey)
- Tangkilisan, 2005, *Manajemen Publik*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Utari Malik, 2007. "*Kemampuan manajerial dan Hubungannya dengan Kinerja Guru pada Sekolah Aliyah di Kota Manado*" *Laporan Hasil Penelitian*. Manado
- Wahjosumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Pt. RajaGrafindo Persada.